

ナレッジワーカーのソーシャル・サポート・ 職務満足・組織コミットメント・ 組織市民行動・離職に関する実証分析⁽¹⁾

A Study of Knowledge Workers' Social Support,
Job Satisfaction, Organizational Commitment,
Organizational Citizenship Behavior and Turnover

厨 子 直 之

Naoyuki ZUSHI

1. はじめに

わが国では、知識経済化を産業構造における変化の三大潮流の1つと捉え、異業種・異分野間で人的資源や知識など無形資産の複合的な組替えを行い、地域や国境を超えてグローバルな競争優位を実現する人材をいかに活用するかが、焦眉の課題となっている（経済産業省、2008）。知識経済において主要な位置を占めるのが、ナレッジワーカーと呼ばれる人材である。ナレッジワーカーについては、論者によって定義や取り上げる職種は実に様々であるが、研究開発技術者や医療専門職など高度な専門的能力を備えて、仕事を進める人材を指すことが多い（例えば、Drucker, 2002; Davenport, 2005）。

こういったタイプの人材は、組織の壁を越えて活躍し、就業形態や価値観が多様性に富むため、新しい人的資源管理が求められる。具体的には、従来の日本企業に典型的であった年功主義を基礎とした全員一律の人事制度から、多様な人材を活かす個別管理に基づく人事制度への改変である。実際、1990年以降現在に至るまで、人事制度にバラエティが増加する傾向にあることが、厨子・井川（2009）の2次データを用いた分析からも判明している。ところが、ナレッジワーカーの人的資源管理に関して、具体的な内実に踏み込んだ研究は十分に蓄積されてきたとは言い難い。

こうした背景のもと、井川・厨子（2008）では、ナレッジワーカーの中の医療専門職を対象とした人事評価の実態と課題を浮き彫りにした。そこで明らかになったのは、医療専門職の職種の多様性に合わせて評価・報酬制度が複雑化する傾向が確認される一方で、ナレッジ

（1）本研究は文部科学省科学研究費 基盤研究 (C) 「人事制度の複雑性の克服に関する実証研究—知識経済におけるポスト成果主義の探求—」(課題番号:21530387)の助成を受けたものである。なお、本稿は井川浩輔（琉球大学観光産業科学部）との共同研究によるもので、厨子直之・井川浩輔(2010)を加筆修正したものである。

ワーカーの管理者（プレイング・マネジャー）は、高度な専門業務と同時に人事管理業務を担う必要があるため、人事制度に複雑・多様化を突き進めることは管理活動の負担を増大し、専門業務と管理業務の両立を困難にするという事実である。それゆえ、多様性を確保しつつ、他方で構造的な簡素さを追求するような人事制度（人事制度の最小有効バラエティ）設計が、今後不可欠になることが示唆された。

現在、井川・厨子（2008）でケースに取り上げた病院において、研究者が組織に介入して、現場の問題を抽出し、改善案を模索するアクション・リサーチの手法により、最小有効バラエティを追求した人事評価制度の解明に向けてプロジェクトを進めている。この課題の探求に向けて重要なのは、新制度の導入効果を測定することである。つまり、制度導入前後で組織メンバーや組織全体のパフォーマンスにどう変化が起こったのかを調べることである。もちろん、効果測定が必要になるのは、新しい制度の有効性を検証するためである。しかし、新制度の定着には組織メンバーによる受容が前提となり、ワンショットの調査研究で結論を急ぐより、彼（彼女）らの反応をもとに暫定的に仮説を構築・検証しながら、新たな制度に昇華させていくことに、効果測定を行う主たる目的がある。

そのためには、組織メンバーの態度を測定する尺度を特定化することが必要である。これに関しては第2節で詳述するが、本研究ではとくに「ソーシャル・サポート」という態度変数に着目したい。というのは、人事評価制度改革の一連のプロジェクトで、制度適用者である現場の医療専門職に対して実施したインタビューや自由記述アンケートの中で、「上司とのコミュニケーションの頻度が増え、仕事のサポートをしてくれるようになった」との意見が多数寄せられたからである。まさに、こうした人事評価面接の場で上司が部下に与える様々な援助は、ソーシャル・サポートを意味している。

本稿ではソーシャル・サポートが職務満足や組織コミットメントなど組織全体の成果に影響する変数とどのような関係があるのかを確認し、新しい人事評価制度の導入効果を測定するモデルや尺度の妥当性を探索的に明らかにして、今後、経時的に質問票調査をするうえでのヒントを探ることが本研究の目的である。

2. 分 析

2.1 分析モデルの提示

組織メンバーに対する人事制度改革の広範にわたる影響をどのように捉えることが望ましいのだろうか。個人の認知や反応を調べる尺度には、職務満足や組織コミットメントなど実に様々な種類のものが存在する。言うまでもなく、全ての尺度を測定するのが理想であるが、質問数が増加するほど回答者に負担が掛かり、信頼性の高い結果が得られない可能性が高い。だからといって、特定の尺度に絞り込んでしまえば、新制度が個人に与える影響を多面的に捕捉することが難しくなってしまう。

人事制度改革の効果を時系列的に検証するという本研究の目的に鑑みると、「短期—長期」、「心理—行動」という2つの要素を網羅する質問項目を用意することが重要になると考えられる。まず、時間軸の違いによって、人事制度の影響度は異なってくるものと想定される。一般的には、新制度の導入直後、組織メンバーは否定的な反応を示すことが多いが、定着に向かうにつれ、好意的な態度を表すようになる。一時点の反応だけで人事制度改革を止めてしまうのは、新制度の有効性を見誤ってしまうだろう。また、個人の心理的な反応だけに偏って測定するのも望ましくない。人事制度を変えることで、組織メンバーの肯定的な感情を引き出し、その結果、組織にとってプラスになる行動をとるようになってはじめて、組織全体のパフォーマンス向上につながるからである。

そこで、本研究では、図表1のような変数を用いることにした。

第1に、短期の心理レベルの変化（影響）を捉えることが可能だと考えられる変数としての「職務満足」である。職務満足とは「個人の仕事と仕事の経験の評価によりもたらされる喜ばしいもしくは肯定的な感情」（Locke, 1976）であり、人間の短期的な心的エネルギーを意味する概念のことである。職務満足を構成する次元の中に労働条件に関するものがあるが、人事制度はそれに相当する。人事評価制度という労働条件の変化は、ダイレクトに職務満足に効いてくるため、短期のスパンで個人の行動や態度に影響を及ぼすものと想定される。

第2に、短期の行動レベルの変化（影響）を捉えることが可能だと考えられる変数としての「ソーシャル・サポート」である。上述のとおり、インタビューにおいて、行動変化を捉える際に有用性が確認された尺度である。ソーシャル・サポートとは、「ある人を取り巻く重要な他者（家族、友人、同僚、専門家など）から得られるさまざまな形の援助（support）」

（久田，1987，170頁）のことである。典型的には人事評価の面接において、上司が部下の仕事上の悩みや課題を解消する行動が挙げられる。面接の場で上司と直接コミュニケーションを取り、さらにその場で悩み解決するために必要な問題解決の糸口が見つかれば、部下がまさにその瞬間にソーシャル・サポートに関連する様々な他者からの援助行動を認識する（享受していると感じる）可能性があるため、比較的短い期間に表出する行動変化を捉える変数と考えられる。

第3に、長期の心理レベルの変化（影響）を捉えることが可能だと考えられる変数としての「組織コミットメント」である。組織コミットメントとは「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップを継続、もしくは中止する決定に関するインプリケーショ

図表1 人事制度改革の影響を捉える変数

	短期	長期
心理	職務満足	組織コミットメント
行動	ソーシャル・サポート	組織市民行動

出所：筆者作成。

ンを持つ心理状態」(Meyer & Allen, 1991, p. 67) のことである。組織コミットメントは、年齢や勤続年数によって大きく変化する(鈴木, 2002) ことから、人間の長期的な心的エネルギーを意味する概念であると捉えることができよう。なお、組織コミットメントは、情緒的側面と功利的側面(継続的コミットメント)の2次元に集約できる。ただし、Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, and Jackson (1989) によれば、人事評価結果と情緒的コミットメントの間には正の相関があるのに対し、継続的コミットメントとの間には負の関係があることが見出されている。このような研究成果を踏まえると、人事評価制度の改革に伴うプラスの効果が現れるのは、情緒的コミットメントであると考えられる。また、以下で述べる病院組織で重要な離職との関連では、いかに長期的に医療専門職を留まらせるかがポイントになる。そこで、今回は情緒的コミットメントのみを取り上げることにする。

第4に、長期の行動レベルの変化(影響)を捉えることが可能だと考えられる変数としての「組織市民行動」である。組織市民行動とは、「従業員が行う行動のうち、正式な職務の必要条件ではないが、それによって組織の効果的機能を促進し、正式な給与体系によって保証されるものでない行動」(Organ, 1988) のことである。組織市民行動は、職務満足や組織コミットメントが高まると促進されることが過去の研究から判明しており(例えば、西田, 1997)、長期的(事後的・後発的)にジワリジワリと変化が現れる行動変数であると考えられる。なお、組織市民行動は複数の次元から構成されるが、本稿では職務上の困難に直面したメンバーを支援する行動である「愛他主義」のみを分析に用いている。この理由には、①理論的関心からは、多くの研究で愛他主義が用いられていること、②実践的関心からは、離職率が高い病院組織では、代替人員が見つかるまで互いの業務をサポートする行動は、継続的に良質の医療サービスを提供するうえで重要になることが挙げられる。

以上のような尺度を設定したうえで、図表2で示すような分析モデルを構築した。

このモデルは、新しい人事評価制度が導入された結果、職場のソーシャル・サポートが促され、組織メンバーの心理的・行動的側面にプラスの影響を与え、ひいては組織全体のパフォーマンスにつながっていくという前提に立脚している。ここで注意が必要なことは、ソーシャル・サポートという変数による人事評価制度の影響プロセスを捉える際には、面接時における提供者の援助行動の内容およびその行動に対する受け手の認識を対象とするので、他の3つの変数より時間的に先行する点である。この理由から、分析モデルではソーシャル・サポートを独立変数として設定したのである。

図表2 本研究の分析モデル



出所：筆者作成。

なお、本来ならば、人事制度改革の前後で比較をして、独立変数と従属変数の関係にどの

ような変化が見られるかを確かめることが必要である。しかし、今回の目的は、図表2のモデルそのものが質問票調査に耐えうるものなのかを確認し、そこで見出された発見事実をもとに、今後の制度改革の方向性を探ることにある。こうした理由から、本稿では一時点で収集されたデータを用いて、以降の分析を進めることにする。

なお、従属変数の離職という変数であるが、医療組織における最終成果の代理変数として注目されていることから投入している。病院組織では、医療専門職の離職率を低減することが重要な課題の1つとなっている。ソーシャル・サポートの効果が離職に効くとすれば、病院組織における人事評価制度のソーシャル・サポート機能のインプリケーションが、より一層見出せるといえよう。

2.2 調査概要

本稿で用いるデータは、医療法人A病院（以下、A病院）に所属する医療専門職と医療事務を対象に行われた質問票調査によって、2009年5月に収集されたものである。A病院では高齢化率の高い地域医療のニーズに応えるべく、急性期から慢性期、そして在宅・介護にいたるまで、1つの機能に限定しない地域集約完結型の一貫した医療を提供できる体制を整備してきた。調査時におけるA病院の許可病床数は、一般病棟100床、老人保健施設（以下、老健）入所100床、通所60人である。職員数は271名（病院：162名、老健：70名、訪問：8名、本部：26名、理事：4名、鍼灸：1名）である。外来患者1日平均281.9人、入院患者1日平均85.8人、平均在院日数21.3日である。

本調査は、A病院が人事評価制度改革を進める中で、その改革プロジェクトの評価を、職員の職務満足・組織コミットメント・組織市民行動・ソーシャル・サポートという側面からどのように捉えることができるかという観点から、実施されたものである。本稿では、収集されたデータの一部を分析に使用している。質問票は、2009年5月14日から5月29日にかけて配布を行った。回収については、5月29日までに記入済みの質問票を封筒に入れ、所属長に手渡すように依頼し、それを郵送にて一括収集した。回収率は、90.8%（配布数271部、回収数246部）である。本稿の分析では看護師と介護士のサンプルを用い、サンプル数は看護師82名、介護士61名であった。対象者の基本属性については、看護師の性別は女性が100%、介護士の性別は女性が78.7%と女性が大部分を占めている。役職構成については、看護師の非管理職が92.7%、介護士の非管理職が93.4%と、役職に就いていない職員が過半数となっている。

2.3 調査項目と操作化

第1に、ソーシャル・サポートはVaux（1988）や福岡（2000）を参考に、A病院における人事評価制度導入のコンテクストを考慮して、「成長的サポート」と「感情的サポート」とい

う2次元から構成されると想定している。すなわち、成長的サポートについては、「上司は、わたしがスキル・アップできるように手助けをしてくれる」、「上司は、わたしの成長につながるようなアドバイスをしない (R)」、「上司は、わたしが仕事における課題を克服できるように、助言する」、「上司は、わたしが技能を獲得することに力を貸してくれる」、「上司は、わたしが新しい知識を吸収するのを援助してくれる」、「上司は、わたしが成長できるように補助をしてくれる」という6つの質問項目を設定している。感情的サポートについては、「上司は、わたしが仕事で動揺しているとき、なぐさめる」、「上司は、わたしが仕事で気が動転しているとき、同情を示す」、「上司は、わたしが仕事で落ち込んでいるとき、元気づける」、「上司は、わたしが仕事で頭を悩ませているとき、気をまぎれさす」、「上司は、わたしが仕事で悩んでいるとき、相談にのる」という5つの質問項目を設定している。

第2に、職務満足を測定する調査項目であるが、全体的職務満足と個別的職務満足という2つの側面から構成される概念であると指摘されている (Fisher & Locke, 1992; Robbins, 1991)。本稿では、全体的職務満足については、田中 (1998) を参考に、「この病院で働くことが好きである」、「この病院での仕事に満足している」、「朝、仕事に行くのが楽しい」、「この仕事に満足している」、「この仕事には何の不満もない」という5つの質問を設定している。一方、個別的職務満足に関しては、本研究が対象とする人事評価制度の改革がダイレクトに影響すると考えられる評価・処遇に関わるものに特定して設定した。具体的には、「現在の給与額に満足している」、「現在の給与は、自分の専門職としての能力・技術の程度に見合っている」、「人事評価は、公平に行われている」、「現在の給与は、自分の専門職としての仕事に見合っている」、「現在の給与は、労働時間に見合っている」という5項目である。

第3に、組織コミットメントは田尾 編著 (1997) と開本 (2006) を参考に、「愛着的コミットメント」と「内在化コミットメント」という2次元から構成されると想定している。すなわち、愛着的コミットメントについては、「わたしは、今働いている病院について、話すことが楽しい」、「わたしは、この病院に対して、愛着を感じる」という2つの質問項目を設定している。内在化コミットメントについては、「わたしは、今働いている病院における課題を、自分の課題のように感じる」、「わたしは、この病院に意義を見出している」という2つの質問項目を設定している。

第4に、組織市民行動 (OCB) は西田 (1997) と田中 (2001) を参考に、「愛他主義」という1次元から構成されると想定している。愛他主義については、「新人が仕事に慣れてくれるように、自発的に援助をしている」、「休んでいる人の仕事を手伝っている」、「要請されなくとも上司の仕事を手伝うことがある」、「他の人の仕事のトラブルに対して、自ら進んで手助けをしている」、「多くの仕事を抱えている人の手助けをしている」、「必要なときには同僚の仕事も進んで引き受けている」という6つの質問項目を設定している。

最後に、医療現場の人的資源管理に関する成果を代理的に測定する質問項目である職員の

離職に関して、「わたしは、この病院を離れることは考えられない（R）」、「可能ならば、この病院から異動したい」、「この仕事を早く辞めたいと思う」という3つの質問項目を設定した。

以上、すべての質問項目について、「そう思わない」、「どちらかといえばそう思わない」、「どちらともいえない」、「どちらかといえばそう思う」、「そう思う」とするリッカート5点尺度で測定している。

3. 結 果

3.1 因子分析結果

(1) 看護師

仮説を検証するに先立って、看護師のソーシャル・サポート、組織コミットメントに関わる質問項目に対して、因子分析を行った。図表3をみると、看護師のソーシャル・サポートについて、アプライオリに設定した2次元が概ね因子抽出されていることが分かる。また、それぞれの次元に関して、信頼性係数を求めたところ0.700以上となり、十分に高い値を示している。しかし、「上司は、わたしの成長につながるようなアドバイスをしない（R）」という項目については、アプライオリ次元よりも他の次元に高い負荷量を示していることには留意すべきである。本稿では、従来の研究との整合性をはかることと、信頼性係数の高さから、アプライオリ次元にしたがって、ソーシャル・サポートを2次元に分類することにする。さらに、2次元について、それぞれを構成する項目の回答結果を単純平均することで、各次元の得点とする。

図表3 看護師のソーシャル・サポートの因子分析結果

	第1因子 感情	第2因子 成長
上司は、わたしが仕事で落ち込んでいるとき、元気づける。	<u>.906</u>	.045
上司は、わたしが仕事で動揺しているとき、なぐさめる。	<u>.906</u>	.022
上司は、わたしが仕事で悩んでいるとき、相談にのる。	<u>.838</u>	.087
上司は、わたしが仕事で気が動転しているとき、同情を示す。	<u>.709</u>	.183
上司は、わたしが仕事で頭を悩ませているとき、気をまぎれさす。	<u>.697</u>	.163
上司は、わたしの成長につながるようなアドバイスをしない。（R）	-.535	<u>-.102</u>
上司は、わたしが技能を獲得することに力を貸してくれる。	-.065	<u>.984</u>
上司は、わたしが新しい知識を吸収するのを援助してくれる。	.108	<u>.804</u>
上司は、わたしが仕事における課題を克服できるように、助言する。	.272	<u>.567</u>
上司は、わたしがスキル・アップできるように手助けをしてくれる。	.235	<u>.549</u>
上司は、わたしが成長できるように補助をしてくれる。	.386	<u>.544</u>
固有値	7.839	0.700
寄与率	69.039	4.059
信頼性係数（クロンバックの α ）	.951	.911

※主因子法プロマックス回転後

※下線はそれぞれの因子に高い負荷量を示していることを表している。

また、図表4をみると、看護師の組織コミットメントについて、アприオリに設定した2次元が因子抽出されていることが分かる。それぞれの次元に関して信頼性係数を求めたところ、両次元とも0.700を超えており、十分に高いことが明らかである。以上のことから、本稿では、アприオリ次元にしたがって、組織コミットメントを愛着的コミットメントと内在化コミットメントという2次元から構成されると判断する。さらに、2次元について、それぞれを構成する項目の回答結果を単純平均することで、各次元の得点とする。

図表4 看護師の組織コミットメントの因子分析結果

	第1因子 愛着的	第2因子 内在化
わたしは、今働いている病院について、話すことが楽しい。	<u>.931</u>	-.091
わたしは、この病院に対して、愛着を感じる。	<u>.637</u>	.160
わたしは、今働いている病院における課題を、自分の課題のように感じる。	-.093	<u>.869</u>
わたしは、この病院に意義を見出している。	.215	<u>.630</u>
固有値	2.502	.771
寄与率	53.790	11.283
信頼性係数（クロンバックの α ）	<u>.777</u>	<u>.768</u>

※主因子法プロマックス回転後

※※下線はそれぞれの因子に高い負荷量を示していることを表している。

さらに、看護師の全体的職務満足については、5つの質問項目による信頼性係数は0.768と十分に高いものである。5つの設問の単純平均によって、全体的職務満足を測定することが適切であると判断できる。看護師の組織市民行動については、6つの質問項目による信頼性係数は0.760と十分に高いものである。6つの設問の単純平均によって、組織市民行動を測定することが適切であると判断できる。看護師の離職については、3つの質問項目による信頼性係数は0.652と若干低いことに留意が必要なものの、3つの設問の単純平均によって、離職を測定することにした。

(2) 介護士

仮説を検証するに先立って、介護士のソーシャル・サポート、組織コミットメントに関わる質問項目に対して、因子分析を行った。図表5をみると、介護士のソーシャル・サポートについて、アприオリに設定した2次元が概ね因子抽出されていることが分かる。また、それぞれの次元に関して、信頼性係数を求めたところ0.900以上となり、十分に高い値を示している。本稿では、信頼性係数の高さから、アприオリ次元にしたがって、ソーシャル・サポートを2次元に分類することにする。さらに、2次元について、それぞれを構成する項目の回答結果を単純平均することで、各次元の得点とする。

また、図表6をみると、介護士の組織コミットメントについて、アприオリに設定した2次元が因子抽出されていることが分かる。それぞれの次元に関して信頼性係数を求めた

図表5 介護士のソーシャル・サポートの因子分析結果

	第1因子 成長	第2因子 感情
上司は、わたしの成長につながるようなアドバイスをしない。(R)	<u>-.905</u>	.126
上司は、わたしが技能を獲得することに力を貸してくれる。	.858	.003
上司は、わたしが新しい知識を吸収するのを援助してくれる。	.853	-.014
上司は、わたしがスキル・アップできるように手助けをしてくれる。	<u>.822</u>	-.065
上司は、わたしが仕事における課題を克服できるように、助言する。	<u>.783</u>	.028
上司は、わたしが成長できるように補助をしてくれる。	<u>.650</u>	.272
上司は、わたしが仕事で落ち込んでいるとき、元気づける。	-.045	<u>.978</u>
上司は、わたしが仕事で悩んでいるとき、相談にのる。	-.032	<u>.873</u>
上司は、わたしが仕事で気が動転しているとき、同情を示す。	-.154	<u>.783</u>
上司は、わたしが仕事で動揺しているとき、なぐさめる。	.147	<u>.720</u>
上司は、わたしが仕事で頭を悩ませているとき、気をまぎれさせ。	.368	<u>.551</u>
固有値	6.693	1.524
寄与率	58.169	10.992
信頼性係数（クロンバックの α ）	.924	.909

※主因子法プロマックス回転後

※※下線はそれぞれの因子に高い負荷量を示していることを表している。

図表6 介護士の組織コミットメントの因子分析結果

	第1因子 愛着的	第2因子 内在化
わたしは、この病院に対して、愛着を感じる。	<u>.926</u>	-.055
わたしは、今働いている病院について、話すことが楽しい。	<u>.687</u>	.182
わたしは、今働いている病院における課題を、自分の課題のように感じる。	.000	<u>.663</u>
わたしは、この病院に意義を見出している。	.295	<u>.387</u>
固有値	2.541	0.637
寄与率	54.000	4.177
信頼性係数（クロンバックの α ）	.810	.578

※主因子法プロマックス回転後

※※下線はそれぞれの因子に高い負荷量を示していることを表している。

ところ、第1因子は0.800を超えているが、第2因子は0.700を下回っているため留意が必要である。本稿では、従来の研究との整合性をはかるためアприオリ次元にしたがって、組織コミットメントを愛着的コミットメントと内在化コミットメントという2次元から構成されると判断する。さらに、2次元について、それぞれを構成する項目の回答結果を単純平均することで、各次元の得点とする。

さらに、介護士の全体的職務満足については、5つの質問項目による信頼性係数は0.708と十分に高いものである。5つの設問の単純平均によって、全体的職務満足を測定することが適切であると判断できる。介護士の組織市民行動については、6つの質問項目による信頼性係数は0.757と十分に高いものである。6つの設問の単純平均によって、組織市民行動を測定することが適切であると判断できる。介護士の離職については、3つの質問項

目による信頼性係数は0.673と、わずかに0.700を下回ることに留意が必要であるが、3つの設問の単純平均によって、離職を測定することにした。

以上のように、ソーシャル・サポートの2次元、組織コミットメントの2次元、全体的職務満足の1次元、組織市民行動の1次元、離職の1次元が確定されたが、図表7と図表8にそれらの記述統計量を記載している。

図表7 看護師に関する各変数の記述統計量

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
感情的サポート	1.00	5.00	3.39	1.01
成長的サポート	1.00	5.00	3.39	.867
全体的職務満足	1.00	4.80	2.95	.819
愛着的コミットメント	1.00	5.00	2.85	.963
内在化コミットメント	1.00	5.00	2.71	.854
組織市民行動（OCB）	1.67	4.83	3.51	.584
現在の給与額	1.00	5.00	2.26	1.03
現在の給与と能力・技術の程度とのつり合い	1.00	5.00	2.46	.984
人事評価の公平性	1.00	5.00	2.57	.917
現在の給与と専門職としての仕事とのつり合い	1.00	5.00	2.56	.995
現在の給与と労働時間とのつり合い	1.00	5.00	2.30	1.13
離 職	1.00	4.33	2.82	.869

図表8 介護士に関する各変数の記述統計量

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
感情的サポート	1.00	5.00	3.37	.979
成長的サポート	1.17	5.00	3.46	.962
全体的職務満足	1.00	4.40	2.96	.826
愛着的コミットメント	1.00	4.50	2.97	1.04
内在化コミットメント	1.00	5.00	2.91	.881
組織市民行動（OCB）	2.33	5.00	3.65	.618
現在の給与額	1.00	5.00	1.95	1.05
現在の給与と能力・技術の程度とのつり合い	1.00	5.00	2.33	1.19
人事評価の公平性	1.00	5.00	2.62	1.11
現在の給与と専門職としての仕事とのつり合い	1.00	5.00	2.21	1.19
現在の給与と労働時間とのつり合い	1.00	5.00	2.28	1.17
離 職	1.00	5.00	2.99	.928

3.2 回帰分析結果

次に回帰分析を行う。第1に、「全体的職務満足」1次元を従属変数とし、ソーシャル・サポートの2次元を独立変数とする重回帰分析を行っている。職務満足を測定するうえで、勤続年数は重要な影響を及ぼすと考えられるため、分析においてコントロール変数として採用した。図表9がその結果である。まず、全体的職務満足のうち、看護師の結果をみると、2つ

のソーシャル・サポートの次元のうち、成長的サポートの従属変数に対する回帰係数が1%レベルで統計的に有意となっている。また、回帰式のF値も1%レベルで統計的に有意であり、修正済み R^2 は0.389と若干低いものの、回帰式の妥当性は十分であると判断できる。つまり、上司が成長のサポートを提供しているという認識が、全体的な仕事に対する満足度を向上させているといえる。次に、全体的職務満足のうち介護士の結果をみると、成長的サポートが、1%レベルで統計的に有意な回帰係数を示している。回帰式のF値は1%レベルで有意であり、修正済み R^2 は0.356と若干低いものの、回帰式の妥当性は十分であるといえる。したがって、成長に関するサポートが提供されているという認識が、看護師と介護士の全体的な仕事に対する満足度を向上させるということである。

第2に、個別的職務満足の「現在の給与額」を従属変数とし、ソーシャル・サポートの2次元を独立変数とする重回帰分析を行っている。図表10がその結果である。現在の給与額に関する看護師と介護士それぞれの結果をみると、看護師の勤続年数のみが統計的に有意であることがわかる（回帰式のF値が5%レベルで統計的に有意）。しかし、ソーシャル・サポートが現在の給与額に対する満足度を規定するという関係は確認できなかった。上司が感情や成長に関するサポートを行っているという認識は、現在の給与額の満足に影響を及ぼすことはないといえる。

第3に、個別的職務満足の「現在の給与と能力・技術の程度とのつり合い」を従属変数とし、ソーシャル・サポー

図表9
ソーシャル・サポートと全体的職務満足の重回帰分析

	全体的職務満足	
	看護師	介護士
独立変数	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
勤続年数	.129	.055
感情的サポート	-.010	.168
成長的サポート	.677***	.507***
修正済み R^2	.389	.356
F値	16.489***	11.511***

※ *** は1%レベルで統計的に有意を表す。

図表10
ソーシャル・サポートと個別的職務満足の重回帰分析①

	現在の給与額	
	看護師	介護士
独立変数	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
勤続年数	.280**	-.071
感情的サポート	.112	.126
成長的サポート	.207	.251
修正済み R^2	.088	.078
F値	3.388**	2.605

※ ** は5%レベルで統計的に有意を表す。

図表11
ソーシャル・サポートと個別的職務満足の重回帰分析②

	現在の給与と能力・技術の程度とのつり合い	
	看護師	介護士
独立変数	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
勤続年数	.276**	-.044
感情的サポート	-.069	.044
成長的サポート	.353	.383**
修正済み R^2	.081	.130
F値	3.167**	3.842**

※ ** は5%レベルで統計的に有意を表す。

トの2次元を独立変数とする重回帰分析を行っている。図表11がその結果である。介護士の結果をみると、2つのソーシャル・サポートの次元のうち、成長的サポートの従属変数に対する回帰係数が5%レベルで統計的に有意となっている。また、回帰式のF値も5%レベルで統計的に有意であり、修正済み R^2 は0.130と低いものの、回帰式の妥当性は十分であると判断できる。つまり、上司が成長のサポートを提供しているという介護士の認識が、現在の給与と能力・技術の程度とのつり合いに対する満足を向上させているといえる。ただし、勤続年数が看護師の満足に影響していることにも留意が必要である。

第4に、個別的職務満足の「人事評価の公平性」を従属変数とし、ソーシャル・サポートの2次元を独立変数とする重回帰分析を行っている。図表12がその結果である。介護士の結果をみると、成長的サポートの従属変数に対する回帰係数が1%レベルで統計的に有意となっている。また、回帰式のF値も1%レベルで統計的に有意であり、修正済み R^2 は0.357と若干低いものの、回帰式の妥当性は十分であるといえる。つまり、上司が成長のサポートを提供しているという介護士の認識が、人事評価の公平性に対する満足を向上させているといえる。ただし、看護師の結果では、統計的に有意な変数が確認されなかった。

第5に、個別的職務満足の「現在の給与と専門職としての仕事とのつり合い」を従属変数とし、ソーシャル・サポートの2次元を独立変数とする重回帰分析を行っている。図表13がその結果である。介護士の結果をみると、成長的サポートの従属変数に対する回帰係数が5%レベルで統計的に有意となっている。また、回帰式のF値も5%レベルで統計的に有意であり、修正済み R^2 は0.140と低いものの、回帰式の妥当性は十分であると判断できる。つまり、上司が成長のサポートを提供しているという介護士の認識が、現在の給与と専門職としての仕事がつり合っているという満足を向上させているといえる。ただし、看護師の結果では、統計的に有意な変数が確認されなかった。

第6に、個別的職務満足の「現在の

図表12
ソーシャル・サポートと個別的職務満足の重回帰分析③

	人事評価の公平性	
	看護師	介護士
独立変数	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
勤続年数	-.058	-.153
感情的サポート	.100	.003
成長的サポート	.313	.589***
修正済み R^2	.144	.357
F値	5.162***	11.361***

※ *** は1%レベルで統計的有意を表す。

図表13
ソーシャル・サポートと個別的職務満足の重回帰分析④

	現在の給与と専門職としての仕事とのつり合い	
	看護師	介護士
独立変数	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
勤続年数	.098	.017
感情的サポート	.234	.053
成長的サポート	-.065	.397**
修正済み R^2	-.007	.140
F値	.817	4.096**

※ ** は5%レベルで統計的有意を表す。

給与と労働時間とのつり合い」を従属変数とし、ソーシャル・サポートの2次元を独立変数とする重回帰分析を行っている。図表14がその結果である。介護士の結果をみると、成長的サポートの従属変数に対する回帰係数が1%レベルで統計的に有意となっている。また、回帰式のF値も1%レベルで統計的に有意であり、修正済み R^2 は0.217と若干低いものの、回帰式

の妥当性は十分であると判断できる。つまり、上司が成長のサポートを提供しているという介護士の認識が、現在の給与と労働時間がつり合っているという満足を上向きさせているといえる。ただし、看護師の結果では、統計的に有意な変数が見い出されなかった。

第7に、組織コミットメントの「愛着的コミットメント」を従属変数とし、ソーシャル・サポートの2次元を独立変数とする重回帰分析を行っている。組織コミットメントを測定するうえで、勤続年数は重要な影響を及ぼすと考えられるため、分析においてコントロール変数として採用した。図表15がその結果である。まず、愛着的コミットメントのうち、看護師の結果をみると、成長的サポートの従属変数に対する回帰係数が1%レベルで統計的に有意となっている。また、回帰式のF値も1%レベルで統計的に有意であり、修正済み R^2 は0.334と若干低いものの、回帰式の妥当性は十分であると判断できる。つまり、上司が成長のサポートを提供しているという看護師の認識が、組織に対する愛着を上向きさせているといえる。次

に、愛着的コミットメントのうち介護士の結果をみると、感情的サポートが5%レベルで統計的に有意な回帰係数を示している（F値は1%水準で有意）。したがって、成長や感情に関するサポートが提供されているという認識が、組織への愛着を上向きさせることが示されている。ただし、勤続年数が介護士の愛着的コミットメントに影響していることにも留意が必要である。

第8に、組織コミットメントの「内在化コミットメント」を従属変数とし、ソーシャル・サポートの2次元を独立変数とする重回帰分析を行っている。図表16がその結果である。

図表 14
ソーシャル・サポートと個別的職務満足重回帰分析⑤

	現在の給与と労働時間とのつり合い	
	看護師	介護士
独立変数	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
勤続年数	.052	-.650
感情的サポート	.054	.009
成長的サポート	.203	.490***
修正済み R^2	.019	.217
F値	1.468	6.253***

※ *** は1%レベルで統計的に有意を表す。

図表 15
ソーシャル・サポートと愛着的コミットメント重回帰分析

	愛着的コミットメント	
	看護師	介護士
独立変数	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
勤続年数	.196	.273**
感情的サポート	.084	.329**
成長的サポート	.553***	.271
修正済み R^2	.334	.330
F値	13.195***	10.351***

※ ** は5%レベル、*** は1%レベルで統計的に有意を表す。

まず、内在化コミットメントのうち、看護師の結果をみると、成長的サポートの従属変数に対する回帰係数が5%レベルで統計的に有意となっている。また、回帰式のF値も1%レベルで統計的に有意であり、修正済み R^2 は0.336と若干低いものの、回帰式の妥当性は十分であると判断できる。

つまり、上司が成長のサポートを提供

しているという看護師の認識が、組織に対する一体感を醸成させているといえる。次に、内在化コミットメントのうち介護士の結果をみると、成長的サポートが1%レベルで統計的に有意な回帰係数を示している（F値は1%水準で有意）。したがって、成長や感情に関するサポートが提供されているという認識が、組織への一体感を醸成させることが示されている。ただし、勤続年数が介護士の内在化コミットメントに影響していることにも留意が必要である。

第9に、「組織市民行動（愛他主義）」を従属変数とし、ソーシャル・サポートの2次元を独立変数とする重回帰分析を行っている。先ほどと同様に、勤続年数をコントロール変数として投入している。図表17がその結果である。介護士の結果をみると、2つのソーシャル・サポートの次元のうち、感情的サポートの従属変数に対する回帰係数が5%レベルで統計的に有意となっている。また、回帰式のF値も5%レベルで統計的に有意であり、修正済み R^2 は0.118と低いものの、回帰式の妥当性は十分であると判断できる。つまり、上司が感情のサポートを提供しているという介護士の認識が、援助の意識を向上させているといえる。ただし、看護師の結果では、統計的に有意な変数は確認されなかった。

第10に、「離職」1次元を従属変数と

図表 16
ソーシャル・サポートと内在化コミットメントの重回帰分析

	内在化コミットメント	
	看護師	介護士
独立変数	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
勤続年数	.077	.228**
感情的サポート	.196	.072
成長的サポート	.442**	.560***
修正済み R^2	.336	.363
F値	13.483***	11.625***

※ ** は5%レベル、*** は1%レベルで統計的有意を表す。

図表 17
ソーシャル・サポートと組織市民行動の重回帰分析

	組織市民行動（愛他主義）	
	看護師	介護士
独立変数	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
勤続年数	.165	.175
感情的サポート	-.013	.383**
成長的サポート	.297	-.077
修正済み R^2	.043	.118
F値	2.061	3.454**

※ ** は5%レベルで統計的有意を表す。

図表 18 ソーシャル・サポートと離職の重回帰分析

	離 職	
	看護師	介護士
独立変数	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
勤続年数	.008	.023
感情的サポート	-.151	-.136
成長的サポート	-.340	-.477***
修正済み R^2	.197	.292
F値	7.054***	8.686***

※ *** は1%レベルで統計的有意を表す。

し、ソーシャル・サポートの2次元を独立変数とする重回帰分析を行っている。これまでと同様、勤続年数をコントロール変数として投入している。図表18がその結果である。介護士の結果をみると、2つのソーシャル・サポートの次元のうち、成長的サポートの従属変数に対する回帰係数が1%レベルで統計的にマイナスに有意となっている。また、回帰式のF値も1%レベルで統計的に有意であり、修正済み R^2 は0.292と若干低いものの、回帰式の妥当性は十分であると判断できる。つまり、上司が成長のサポートを提供しているという介護士の認識が、離職の意識を低下させているといえる。ただし、看護師の結果では、統計的に有意な変数が見い出されなかった。

4. まとめ

本稿では、医療組織で働く看護師と介護士を対象に、ソーシャル・サポートと職務満足、組織コミットメント、組織市民行動、離職の関係について、探索的な分析を行った。発見事実を整理すると次のとおりである。

第1に、ソーシャル・サポートと職務満足との関係である。看護師、介護士ともに成長的サポートは全体的職務満足に対して有意な影響を与えていた。一方、個別的職務満足については、介護士においてのみ、現在の給与と能力・技術、専門職としての仕事や労働時間とつり合っている程度、さらに人事評価の公平性に関する満足感との間で有意な関係が見出された。

第2に、ソーシャル・サポートと組織コミットメントとの関係である。看護師のケースでは、愛着的コミットメント、内在化コミットメントともに成長的サポートが有意な影響を与えていた。これに対し、介護士では、愛着的コミットメントは感情的サポートと、内在化コミットメントは成長的サポートと有意な関係が確認された。

第3に、ソーシャル・サポートと組織市民行動との関係である。組織市民行動は、介護士のサンプルでのみ、感情的サポートと有意な関係が見られた。

最後に、ソーシャル・サポートと離職の関係である。離職に対して有意なマイナスの影響を及ぼしていたのは、介護士における成長的サポートであった。

以上の結果より、ソーシャル・サポートは、成果変数に影響する変数として説明力があることが判明した。本研究のインプリケーションは、次の2つにまとめることができる。1つ目は、本稿で設定した人事制度改革の影響を捉える尺度の有用性を指摘できる。なかでも、ソーシャル・サポートが感情的サポートと成長的サポートから構成される概念であることが検証された点は興味深い。従来、ソーシャル・サポートはストレスを緩和するモデレータ変数として用いられてきたが、感情面のみならず、成長というよりポジティブな側面を支援する行動して有効であることがうかがわれるのである。

2つ目のインプリケーションは、組織メンバーに対する人事制度改革の影響を把握するう

えて、成果変数間の関係をおさえることの重要性である。図表1で挙げた個々の変数について、別個に値を検討したとしても、新制度の効果を十分に捉えきれないということである。例えば、上の発見事実に示されているように、ソーシャル・サポートは成長的支持と感情的サポートに分かれたが、看護師では成果変数と有意な関係が確認された変数は介護士に比べて少ない。個人の内面や行動を変えるには、成長的支持と感情的サポート以外の別の機能を新評価制度に備える工夫が求められることが推測される。このことから、同じ人事制度でも、職種の多様性を考慮したものを設計する必要があることを、実践的な観点からもうかがい知ることができるのである。こうした解釈は、成果変数間の関係を調べることによってはじめて浮かび上がってくるのである。

最後に、今後の課題としては、まず、人事評価制度の改革前後で、それぞれの変数の値がどのように変化したのかを調べることである。次に、感情的側面と成長的側面以外にどのような支援行動を人事評価の面接で看護師が行っているかを定性的に分析し、ソーシャル・サポートの新たな次元を導出することである。これに関しては、既に人事評価面接における上司と部下のやり取りを収めた映像データを収集済みである。さらに、今回は看護師と介護士のサンプルのみを取り出して分析したが、本研究のモデルの一般化に向けて、他の医療専門職や医療事務のデータで検証する必要があるだろう。これらの詳細については、稿を改めて検討を加えることにしたい。

参考文献

- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1996) "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp. 252-276.
- Davenport, T. H. (2005) *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results for Knowledge Workers*, Boston: Harvard Business School Press (藤堂圭太 訳『ナレッジワーカー』ランダムハウス講談社, 2006年)。
- Drucker, P. F. (2002) *Managing in the Next Society*, New York: St. Martin's Griffin Press (上田 惇生 訳『ネクスト・ソサエティー歴史が見たことのない未来がはじまる』ダイヤモンド社, 2002年)。
- Fisher, C. D. and E. A. Locke (1992) "The new look in job satisfaction and research and theory," in Cranny, C. J., P. C. Smith, and E. F. Stone (Eds.) *Job Satisfaction*, New York: Lexington books, pp. 165-194.
- 藤村和宏 (1997) 「サービス提供組織における顧客満足・職務満足・生産性の関係についての理論的・実証的考察—分析枠組みとしての「場面」概念の導入とそれによる医療サービスの分析—」『香川大学経済論叢』第69巻第4号, 51-126頁。
- 福岡欣治 (2000) 「ソーシャル・サポート内容およびサポート源の分類について」『日本心理学会第64回大会発表論文集』, 114頁。
- 開本浩矢 (2006) 「新興プロフェッショナル組織における職務満足・組織コミットメント・成果に関する実証分析」『商大論集』(兵庫県立大学) 第57巻第3号, 1-18頁。

- 久田 満 (1987)「ソーシャル・サポート研究の動向と今後の課題」『看護研究』第20巻第2号, 170-179頁。
- 井川浩輔・厨子直之 (2008)「ナレッジワーカーの人的資源管理に関する予備的考察」『経済研究』(琉球大学)第75号, 203-240頁。
- 経済産業省 (2008)『知識組替えの衝撃—現在産業構造の変化の本質—』
(<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g80728a02j.pdf>, 2010年3月31日閲覧)
- 城戸康彰 (1980)「日本企業における組織コミットメント」『三田商学研究』第23巻第3号, 132-151頁。
- Locke, E. A. (1976) "Nature and causes of job satisfaction," In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, Chicago: Rand McNally College Pub. Co., pp. 1297-1349.
- Mathieu, J. E. and D. M. Zajac (1990) "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment," *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- Meyer, J. P., S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Goffin, and N. J. Jackson (1989) "Organizational commitment and job performance: It's nature of the commitment that counts," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1, pp. 152-156.
- Meyer, J. P., N. J. Allen and I. R. Gellatly (1990) "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 710-720.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991) "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Mowday, R. T., R. M. Steers and L. W. Porter (1979) "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
- 西田豊昭 (1997)「企業における組織市民行動に関する研究—企業内における自主的な行動の原因とその動機—」『経営行動科学』第11巻第2号, 101-122頁。
- Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, Mass: Lexington Books.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Robbins, S. P. (1991) *Organizational Behavior: concepts, controversies, and applications*, 5 ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- 境 忠宏 (1981)「職務態度の構造とワークモチベーション—職務満足の動機づけ効果を中心として—」『横浜経営研究』第1巻第3号, 197-215頁。
- Shore, L. M. and H. J. Martin (1989) "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions," *Human Relations*, Vol. 42, No. 7, pp. 625-638.
- 鈴木竜太 (2002)『組織と個人—キャリアの発達と組織コミットメントの変化—』白桃書房。
- 高橋弘司 (2002)「職務満足—組織コミットメント関係性再考 IRT潜在特性尺度値を用いて」『南山経営研究』第16巻第3号, 217-225頁。
- 田中堅一郎 (2001)「組織市民行動—測定尺度と類似概念, 関連概念, および規定要因について—」『経営行動科学』第15巻第1号, 1-28頁。

田中美由紀（1998）「職務満足感とストレス反応との関連の検討」『産業ストレス研究』第5巻第2号，72-81頁。

田尾雅夫 編著（1997）『「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際—』京都大学学術出版会。

Vaux, A. (1988) *Social support: theory, research, and intervention*, New York: Praeger.

渡辺直登・野口裕之 編（1999）『組織心理測定論—項目反応理論のフロンティア—』白桃書房。

厨子直之・井川浩輔（2009）「知識経済におけるポスト成果主義的人事制度の予備的分析」『経済理論』（和歌山大学）第347号，113-139頁。

厨子直之・井川浩輔（2010）「人事評価制度改革におけるナレッジワーカーのソーシャル・サポートと成果に関する実証分析」『Working Paper Series』（和歌山大学）10・01，1-22頁。